

## MENGANALISA POWER LEADERSHIP PT. PNM CABANG SAMARINDA

**M Akbar Al Muarafah<sup>1</sup>, Mildawani<sup>2</sup>**

Sekolah Pascasarjana<sup>1,2</sup>

Institut Keuangan-Perbankan Dan Informatika Asia Perbanas

[makbar@pnm.co.id](mailto:makbar@pnm.co.id), [mildawani@perbanas.id](mailto:mildawani@perbanas.id)

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan Power Leadership yang merupakan elemen penting dalam keberhasilan perusahaan, khususnya PT. PNM Cabang Samarinda. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk mengkaji lebih dalam jenis-jenis Power Leadership. Informan sebagai subjek penelitian adalah satu Manajer, satu Kepala Unit dan dua anggota staf yang dipilih berdasarkan keunikannya, yaitu Gen Z. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa kekuasaan mempengaruhi perilaku karyawan dan kinerja kerja serta menumbuhkan budaya kerja yang positif. Kekuatan kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT. PNM Cabang Samarinda adalah; Kekuatan Hadiah, Kekuatan Legitimasi, Kekuatan Referensi, Kekuatan Ahli.*

**Kata kunci; Kepemimpinan kekuasaan, kekuatan hadiah, kekuatan yang sah, Kekuatan Rujukan, Kekuatan Ahli.**

### ABSTRACT

*This research aims to examine the application of Power Leadership which is an important element in the success of companies, especially PT. PNM Samarinda Branch. This study uses a qualitative descriptive method to examine more deeply the types of Power Leadership. The informants as the subjects of the study were one Manager, one Unit Head, and two staff members who were selected based on their uniqueness, namely Gen Z. Findings from the study showed that power affects employee behavior and work performance and fosters a positive work culture. The leadership strength applied by the leadership of PT. PNM Samarinda Branch is; The power of rewards, the power of legitimacy, the power of references, the power of experts.*

**Keywords; Leadership of power, power of gifts, legitimate power, Power of Referral, Power of Experts.**

### PENDAHULUAN

*Kepemimpinan Kekuasaan*, sering diartikan sebagai kepemimpinan otoriter atau teokratis. Munduate & Medina (2004) menegaskan bahwa kekuasaan seorang pemimpin atau manajer kadang-kadang menerapkan kekuasaan otoriter. Mereka menambahkan bahwa dalam pengambilan keputusan dan kontrol terpusat pada kepemimpinan. Pemimpin menggunakan kekuasaan untuk membuat keputusan penting, menetapkan tujuan, dan memberikan arahan.

Dalam dunia kerja, *kepemimpinan kekuasaan* harus dapat diterapkan dalam keadaan yang tepat. Kekuasaan yang dipegang oleh seorang pemimpin tidak boleh otoriter tetapi bagaimana kekuasaan dapat digunakan sebagai alat untuk mengakomodasi karyawan yang termotivasi dalam kinerjanya. Hal ini didukung oleh Antonakis (2017) bahwa kekuasaan yang dipegang oleh Pemimpin harus mampu mengubah Tindakan dan Perilaku ke arah yang lebih positif tanpa ada intimidasi. French & Raven (1959), juga menambahkan bahwa kekuatan Referent adalah kekuatan yang memberikan pengaruh pada karyawan. Kekuatan ini sangat efektif dalam menciptakan motivasi intrinsik, di mana pengikut terdorong untuk melakukan yang terbaik karena ingin menyenangkan dan mendapatkan pengakuan dari pemimpin yang mereka hormati.

Dengan demikian seorang pemimpin dapat mempengaruhi kekuatannya secara efektif ketika kekuatan tersebut dapat diproyeksikan ke arah positif alih-alih kekuatan negatif yang cenderung mengintimidasi, sehingga kekuatan kepemimpinan positif mencapai tujuan dan harapan yang jelas, menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang kuat, membangun

hubungan yang kuat antara karyawan dan pemimpin, atau karyawan dengan karyawan lain, sehingga menjadi tim yang kuat dan dapat menjadi panutan yang baik sehingga dapat dibangun motivasi di antara mereka, (Bahar. 2021).

Nyirenda, (2020), mengungkapkan beberapa fakta yang menunjukkan bahwa menggunakan kekuasaan paksaan atau *Coercive Power* akan memberikan dampak yang negatif sebagai berikut: 1). Kurangnya motivasi yang berdampak pada karyawan, sehingga merasa dipaksa untuk melakukan sesuatu dan cenderung kehilangan motivasi intrinsik mereka. Mereka hanya dapat melakukan seminimal mungkin yang diperlukan dan tidak akan memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi. Hal ini juga dapat mengakibatkan rendahnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan secara keseluruhan. 2). Ketegangan Hubungan, penggunaan kekuasaan *Coercive* dapat merusak hubungan antara pemimpin dan bawahan. Hal ini bisa menyebabkan ketegangan, konflik, dan perpecahan di antara anggota tim. 3). Penurunan Produktivitas dan Kinerja Organisasi sebagai akibat dari ketidakpatuhan, rendahnya motivasi, dan konflik internal, organisasi dapat mengalami penurunan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Hal ini dapat berdampak negatif pada pencapaian tujuan organisasi dan keberlanjutan jangka panjangnya.

Suasana kepemimpinan Geberasi Z yang terjadi di PT. PNM Cabang Samarinda sama sekali tidak terjadi kekuasaan yang bersifat oriter tetapi lebih cenderung menggunakan kekuasaan yang bersifat positif power dimana kekuasaan tersebut bisa membuat karyawan lebih nyaman, lebih terbuka dalam memberikan aspirasi atau *feedback* yang lebih positif. Penerapan power leadership bagi generasi Z dalam dunia kerja membutuhkan pendekatan yang adaptif dan kolaboratif. Pendekatan tersebut Generasi Z cenderung menghargai kerja sama antara karyawan dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Pemimpin harus mengadopsi kepemimpinan yang bersifat kolaboratif, di mana pemimpin melibatkan karyawan dalam membuat keputusan dan memberikan ruang untuk ide-ide baru.

Motivasi dalam dunia kerja sangat diperlukan tetapi perlu adanya dukungan baik secara moral maupun dari segi fasilitas yang memadai, (Petrick. 2017). Dukungan moral yang bersifat empati adalah ketika pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap karyawan secara konkrit. Sedangkan penguatan psikologis seorang pemimpin terhadap karyawan dengan cara mengakui pencapaian dan kemampuan karyawan serta mendorong untuk berinisiatif dan tanggung jawab untuk meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri mereka. Sedangkan dukungan fasilitas yang dimaksud adalah fasilitas asuransi Kesehatan yang mengcover, hak cuti, penghargaan yang saat pencapaian target kerja, (Gregory & Anderson. 2006)

Dukungan moral bagi seorang pemimpin mencakup dorongan emosional, empati, dan penguatan psikologis yang memenuhi kebutuhan emosional dan psikologis individu khususnya karyawan, yang merupakan bagian integral dari kesejahteraan dan motivasi mereka secara keseluruhan, (Lambersky, 2016). Komponen ini penting dalam memberikan dukungan moral seperti dorongan emosional, pemberian umpan balik positif, pujian, dan motivasi kepada karyawan dalam lingkungan kerja. Komponen ini, meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri mereka, Dorongan emosional membantu individu merasa dihargai atas pencapaian kinerja mereka. Ketika orang menerima pengakuan atas kerja keras mereka, mereka lebih cenderung termotivasi untuk terus melakukan yang terbaik. Penguatan positif menciptakan rasa kepuasan, meningkatkan kesejahteraan dan motivasi emosional.

Dukungan Empati adalah kemampuan untuk memahami dan berbagi perasaan bawahan, (Kurniawan & Syakur. 2017). Ini melibatkan secara aktif mendengarkan kekhawatiran, tantangan, dan emosi individu tanpa penilaian negatif. Empati menunjukkan bahwa pemimpin

atau teman sejawat peduli dengan kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan atau staff merasa didengar dan dipahami, itu dapat mengurangi perasaan kekhawatiran, sehingga terbangun motivasi kerja yang kuat karena adanya sinergi antara pimpinan dan bawahan.

Penguatan psikologis seorang pimpinan berdampak positif terhadap pola pikir dan kondisi mental seseorang. Memperkuat perilaku dan sikap positif dapat membantu individu membangun pandangan positif, bahkan dalam menghadapi kemunduran atau kesulitan, (Scheffers & Moonen. 2020). Penguatan tersebut berkontribusi pada motivasi yang berkelanjutan, sekaligus memberikan penguatan psikologis untuk menangkal pikiran negatif dan keraguan diri.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Concept Power Based on French & Raven (1959)**

Konsep kekuasaan yang dikemukakan oleh John R. P. French dan Bertram Raven pada tahun 1959 adalah salah satu teori yang paling berpengaruh dalam studi ilmu sosial, khususnya dalam memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh antar individu maupun kelompok. French dan Raven mengidentifikasi lima basis kekuasaan yang menjadi dasar seseorang untuk mempengaruhi orang lain, sebagai berikut:

### **Coercive Power (Kekuasaan yang sifatnya Memberikan Hukuman)**

Kekuasaan koersif adalah salah satu dari lima sumber kekuasaan yang diidentifikasi oleh French dan Raven yang di kutif oleh Bahar dkk, (2021) menegaskan bahwa Kekuatan koersif didasarkan pada gagasan hukuman atau kemampuan untuk memaksakan konsekuensi negatif pada orang lain. Meskipun diakui sebagai bentuk kekuasaan yang sah, umumnya dianggap kurang efektif dalam jangka panjang dibandingkan dengan bentuk kekuasaan yang lebih positif seperti kekuatan ahli atau kekuatan referensi. Menggunakan kekuasaan koersif secara berlebihan atau tidak tepat dapat menyebabkan budaya organisasi yang negatif dan moral yang buruk di antara karyawan. Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000).

Namun, jika seorang pimpinan perlu untuk menerapkan kekuasaan koersif dalam situasi tertentu, maka diperlukan beberapa pertimbangan seperti (1) kejelasan Harapan. Kejelasan harapan yang dimaksudkan adalah seorang pimpinan perlu mengkomunikasikan harapan dan standar kinerja dengan jelas kepada anggota tim atau bawahan. (2) Konsistensi, artinya seorang pimpinan harus konsisten dalam penerapan konsekuensi, Inkonsistensi dapat menyebabkan kebingungan dan kebencian di antara anggota tim atau bawahan dalam sebuah organisasi kerja. (3) Keadilan, sebagai seorang pimpinan harus mampu pastikan bahwa konsekuensinya adil dan proporsional dengan tindakan atau perilaku yang dimaksud. Penggunaan kekuatan koersif yang tidak adil atau sewenang-wenang dapat menyebabkan kebencian dan penurunan moral, (4) Transparansi, sebagai pimpinan Bersikaplah transparan tentang alasan di balik penggunaan kekuasaan koersif. Ketika karyawan memahami alasannya, mereka lebih cenderung menganggapnya adil, Murray, T. H. (2020). Dengan demikian penggunaan kekuasaan Coersive (coercive Power) bahwa terlalu mengandalkan kekuasaan koersif dapat memiliki efek merugikan pada moral, motivasi, dan budaya organisasi karyawan secara keseluruhan. Pemimpin umumnya didorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan bentuk kekuatan yang lebih positif, seperti kekuatan ahli, kekuatan referensi, dan kekuatan penghargaan, untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif, Hofmann, dkk, (2017)

### **Kekuasaan Legitimasi (Legitimate Power)**

Kekuasaan yang sah (Legitimate Power) adalah salah satu dari lima jenis kekuasaan yang diidentifikasi oleh psikolog sosial French dan Raven (1959). Kadang-kadang disebut sebagai "kekuasaan posisional" karena berasal dari posisi individu dalam suatu organisasi. Kekuasaan yang sah didasarkan pada otoritas formal yang diberikan kepada seseorang dalam posisi tertentu, dan sering dikaitkan dengan gelar, peran, dan hierarki dalam suatu organisasi. Kekuasaan Legitimasi bersumber dari (1) Wewenang dari Jabatan, Kekuasaan yang sah berasal dari posisi seseorang dalam hierarki organisasi. Ini adalah kekuasaan yang datang dengan memegang gelar atau peran tertentu, seperti manajer, supervisor, atau direktur eksekutif. Dan (2) Struktur Organisasi Formal, Ini terkait erat dengan struktur formal organisasi. Dengan kata lain, kekuasaan yang sah diakui dan diterima oleh aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi. Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Kekuasaan legitimasi dapat dijabarkan sebagai berikutnya adalah (3) Ekspektasi Peran Kekuasaan yang sah datang dengan harapan peran tertentu. Pemimpin diharapkan dapat mengambil keputusan, memberikan bimbingan, dan mengarahkan kegiatan bawahan berdasarkan wewenang yang diberikan oleh jabatannya. (4) Kepatuhan dan Ketaatan, Individu dalam organisasi diharapkan untuk mematuhi arahan dan keputusan yang dibuat oleh mereka yang berada dalam posisi kekuasaan yang sah. Kekuasaan yang sah sering mengarah pada rasa kewajiban atau tugas di antara bawahan.

Pemimpin yang memegang kekuasaan yang sah secara efektif melakukannya dengan menyeimbangkan otoritas dengan keadilan, transparansi, dan kemampuan untuk membangun hubungan positif dengan anggota tim mereka. Sementara kekuasaan yang sah adalah aspek dasar kepemimpinan, pemimpin yang sukses sering menggabungkannya dengan sumber kekuasaan lain, seperti kekuatan ahli dan kekuatan referensi, untuk menciptakan gaya kepemimpinan yang lebih komprehensif dan berpengaruh, Van Werven, R., Bouwmeester, O., & Cornelissen, J. P. (2015).

### **Referent Power (Kekuasaan Referensi)**

Kekuasaan rujukan adalah bentuk kekuasaan yang diperoleh seorang pemimpin karena disukai, dikagumi, dan dihormati oleh orang lain. Ini didasarkan pada karakteristik dan kualitas pribadi pemimpin yang menjadikan mereka sosok yang positif dan berpengaruh. Menurut French dan Raven (1959) beberapa cara untuk menerapkan kekuasaan rujukan sebagai gaya kepemimpinan adalah membangun hubungan emotional yang Kuat, maksudnya seorang pemimpin harus menyiapkan waktu dan upaya dalam membangun hubungan positif dengan anggota tim dan kolega. Tunjukkan minat yang tulus pada kesejahteraan mereka, baik secara pribadi maupun profesional. Bersikaplah mudah didekati, terbuka, dan transparan. Menumbuhkan lingkungan kepercayaan di mana orang merasa nyaman berbagi pemikiran dan keprihatinan mereka. Seorang pemimpin mampu menunjukkan Integritas dan Kepercayaan.

Dalam hal ini Menjunjung tinggi etika serta integritas dalam tindakan dan keputusan seorang pemimpin, Gregory, D. J., & Anderson, B. B. (2006). Kemampuan berkomunikasi yang efektif: Berkomunikasi dengan jelas dan efektif dapat berpengaruh terhadap bawahan, Jadilah pendengar yang baik dan pastikan bahwa komunikasi yang dilakukan dua arah, memungkinkan team untuk mengekspresikan ide dan kekhawatiran mereka. Gunakan bahasa yang positif dan konstruktif. Hindari komentar negatif atau demoralisasi. Pertahankan nada positif bahkan dalam situasi yang menantang. Jadilah panutan positif, sebagai Pimpinan dengan memberi contoh yang baik. Tunjukkan nilai dan perilaku yang diharapkan dari bawahan. Tunjukkan ketahanan dan sikap positif, bahkan dalam menghadapi kesulitan. Pengakuan dan Apresiasi terhadap prestasi bawahan ataupun rekan kerja. Mengakui dan menghargai prestasi

orang lain sangat berkontribusi terhadap kesuksesan team yang bisa menumbuhkan budaya team yang positif dan kolaboratif, Azuka, E. B. (2009).

Dengan demikian kekuasaan rujukan (Referent Power) sering dikaitkan dengan komitmen seorang pemimpin terhadap pengembangan anggota tim mereka. Ketika para pemimpin berinvestasi dalam pertumbuhan pribadi dan profesional tim mereka, itu berkontribusi pada kesuksesan dan umur panjang tim secara keseluruhan. Singkatnya, efek positif dari menggunakan kekuasaan rujukan (Referent Power) termasuk membangun hubungan yang kuat, menumbuhkan kepercayaan, meningkatkan komunikasi, meningkatkan moral, dan menciptakan budaya organisasi yang positif. Elemen-elemen ini berkontribusi pada lingkungan kerja yang sehat dan produktif, Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017)

### **Kekuasaan Imbalan (Reward Power)**

Kekuasaan penghargaan (Reward Power) adalah jenis kekuatan yang berasal dari kemampuan pemimpin untuk memberi penghargaan kepada karyawan atas kepatuhannya. Ini dapat mencakup memberikan insentif keuangan, promosi, pengakuan, atau penghargaan lainnya. Menjalankan kekuasaan penghargaan (Reward Power) secara efektif membutuhkan pendekatan strategis yang bijaksana. French dan Raven (1959) beberapa cara untuk menggunakan kekuasaan penghargaan (Reward Power) dalam peran kepemimpinan dalam perusahaan seperti; (1) Memahami Motivasi Individu, Sebagai seorang pemimpin harus mampu Ketahuilah bahwa individu yang berbeda termotivasi oleh imbalan yang berbeda. Beberapa mungkin termotivasi oleh insentif keuangan, sementara yang lain mungkin menghargai pengakuan, tanggung jawab tambahan, atau peluang pengembangan profesional. (2) Pahami preferensi dan motivasi anggota tim yang ada. Tetapkan Harapan Kinerja yang Jelas, hal ini seorang pemimpin mampu komunikasikan dengan jelas harapan kinerja dan kriteria untuk menerima hadiah. Karyawan harus memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka untuk mendapatkan imbalan tertentu. Kejelasan ini membantu menyelaraskan upaya mereka dengan tujuan organisasi. (3) Sistem Penghargaan yang Adil dan Transparan; Menerapkan sistem penghargaan yang adil dan transparan. Pastikan bahwa kriteria penghargaan bersifat objektif dan diterapkan secara konsisten. Karyawan harus menganggap sebagai sistem penghargaan untuk mempertahankan motivasi dan moral dalam bekerja. (4) Pengakuan terhadap loyalitas dan tepat waktu, sebagai pemimpin dapat memberikan pengakuan yang tepat waktu untuk pencapaian kinerja karyawan, Jangan menunda pengakuan atas upaya karyawan, karena pengakuan tepat waktu meningkatkan hubungan antara kinerja dan penghargaan. (5) Ciptakan Lingkungan Kerja yang Positif, dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Budaya tempat kerja yang positif meningkatkan dampak penghargaan. Karyawan lebih cenderung termotivasi oleh penghargaan ketika mereka merasa dihargai dan didukung dalam peran mereka.

Dengan demikian Menjalankan kekuasaan penghargaan (Reward Power) dalam kepemimpinan dalam perusahaan dapat menawarkan beberapa manfaat, baik bagi organisasi maupun karyawannya, termasuk Peningkatan Motivasi dan Kinerja. Peningkatan Motivasi adalah Kekuatan penghargaan dapat berfungsi sebagai motivator yang kuat, Csikszentmihalyi, M. (2015). Untuk mengetahui bahwa upaya dan prestasi mereka akan diakui dan dihargai, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik. Kressler, H. (2003).

### **Kekuasaan karena keahlian (Expert Power)**

Mengimplementasikan kekuasaan keahlian sebagai pemimpin di perusahaan melibatkan pemanfaatan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki untuk

memengaruhi orang lain secara positif. Kekuasaan ahli didasarkan pada persepsi bahwa seseorang memiliki pengetahuan atau keterampilan khusus yang berharga bagi organisasi. Frech dan raven (1959) telah menjelaskan beberapa strategi untuk secara efektif menggunakan kekuasaan ahli sebagai berikut; (1) Pembelajaran Berkelanjutan, artinya sebagai seorang pemimpin seyogyanya terus perbarui diri tentang tren industri, praktik terbaik, dan informasi yang relevan. Pembelajaran berkelanjutan memastikan bahwa keahlian yang dimiliki tetap terkini dan relevan. (2) Mencari Pengembangan Profesional misalnya menghadiri konferensi, lokakarya, dan sesi pelatihan untuk meningkatkan keterampilan serta memperdalam pengetahuan di bidang masing masing. (3) Berbagi Pengetahuan, Jadilah Mentor diperusahaan Bagikan keahlian Anda dengan orang lain dengan melayani sebagai mentor. Menawarkan panduan dan wawasan kepada anggota tim yang kurang berpengalaman tidak hanya menguntungkan mereka tetapi juga memperkuat reputasi Anda sebagai seorang ahli. Promosikan Berbagi Pengetahuan, lalu kemudian dorong budaya berbagi pengetahuan dalam tim dan organisasi Anda. Fasilitasi pertemuan rutin atau forum di mana anggota tim dapat berbagi keahlian dan wawasan mereka. (4) Komunikasi Efektif, Komunikasikan ide-ide kompleks dengan cara yang jelas dan mudah diakses. Gunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh mereka yang mungkin tidak memiliki tingkat keahlian yang sama. Sesuaikan Komunikasi dengan partner kerja ataupun karyawan. Sebagai pemimpin dapat menyesuaikan gaya komunikasi agar mudah dipahami. (5) Pemecahan Masalah sebagai pemimpin dapat berkontribusi pada Pemecahan Masalah, sekaligus Berpartisipasi aktif dalam memecahkan tantangan dan masalah dalam organisasi. Menunjukkan keterampilan pemecahan masalah yang efektif. Ketika bawahan melihat pimpinan berhasil mengatasi masalah yang kompleks, itu meningkatkan kredibilitas Anda sebagai seorang ahli, Goleman, D. (2017).

Dengan demikian secara konsisten menunjukkan keahlian seorang pemimpin, berbagi pengetahuan, dan secara aktif berkontribusi pada keberhasilan organisasi, pemimpin dapat secara efektif menggunakan kekuasaan ahli sebagai seorang pemimpin. Perlu dipahami bahwa membangun dan mempertahankan kekuasaan ahli (Expert Power) adalah proses berkelanjutan yang membutuhkan komitmen untuk terus belajar dan kemauan untuk berbagi pengetahuan untuk kepentingan tim dan organisasi dalam sebuah perusahaan. Kekuasaan ahli (Expert power) memiliki banyak keuntungan, kepemimpinan yang efektif juga membutuhkan keseimbangan gaya dan keterampilan kepemimpinan lainnya, Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Seorang pemimpin yang mudah didekati, berkomunikasi dengan baik, dan memahami kebutuhan tim mereka akan meningkatkan dampak positif dari kekuatan ahli pada karyawan di perusahaan

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif untuk mendeskripsikan, memahami, dan menjelaskan fenomena atau masalah dengan menggunakan data kualitatif. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil subjek penelitian di Kantor Cabang PT. PNM Kota Samarinda, yakni Kepala Unit Mekaar yang mempunyai prestasi yang signifikan artinya informant tersebut berhasil meningkatkan motivasi kinerja karyawan sehingga pencapaian target tercapai. Informant penelitian ini memiliki alasan yang kuat untuk dijadikan sumber data karena memiliki keunikan, yakni perempuan Generasi Z, rentang umur dari 20-24 tahun, dan membawahi sekitar 8-10 Account Officer yang se-umuran dengan Kepala Unit.

Pandangan Creswell (2017) terhadap penentuan informan dalam penelitian menggambarkan pendekatan kualitatif yang sistematis. Dalam teorinya, Creswell menekankan

pentingnya penggunaan strategi purposive sampling untuk memilih responden secara sengaja yang paling relevan dan bermakna untuk tujuan penelitian. Peneliti mampu secara selektif memilih informan berdasarkan karakteristik tertentu, seperti pengetahuan mendalam, pengalaman, atau pandangan unik terkait dengan fenomena yang sedang diteliti. Creswell juga merinci bahwa pemilihan informan harus mempertimbangkan konsep keberagaman dalam cakupan informasi yang diperoleh, untuk memastikan representasi yang memadai dari berbagai sudut pandang.

## PEMBAHASAN

### Kekuasaan Reward (Reward Power)

Reward power adalah salah satu dari lima kekuasaan dasar yang diidentifikasi oleh French dan Raven yang di kutip oleh Bahar et. al (2022) yang pada intinya adalah kemampuan seseorang memberikan sesuatu berupa hadiah atau apresiasi. Dalam teori kekuasaan interpersonal. Kekuasaan ini muncul ketika seseorang memiliki kemampuan untuk memberikan insentif atau Reward kepada orang lain sebagai imbalan atas perilaku yang diinginkan atau komitmen terhadap tujuan tertentu. Orang yang memiliki Reward Power memiliki kontrol atas sumber daya yang dianggap berharga oleh orang lain, seperti bonus finansial, promosi, pengakuan, atau penghargaan non-finansial. Dengan menggunakan kekuasaan ini, mereka dapat mempengaruhi perilaku dan motivasi orang lain dengan cara yang positif. Misalnya, seorang pimpinan yang memiliki Reward power dapat menggunakan bonus kinerja sebagai insentif bagi karyawan yang mencapai atau melampaui target kinerja mereka. Penelitian telah menunjukkan bahwa kekuasaan Reward dapat efektif dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (French & Raven, 1959). Namun, penting untuk digarisbawahi bahwa penggunaan kekuasaan Reward haruslah dilakukan dengan bijaksana dan adil, untuk menghindari potensi kecenderungan manipulatif atau penyalahgunaan kekuasaan yang dapat mengurangi kepuasan dan motivasi karyawan (Northouse, 2018).

Program reward juga dapat digunakan untuk mendorong perilaku positif yang diinginkan, seperti inovasi, kolaborasi, atau pemberdayaan diri. Dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan perilaku ini, perusahaan dapat memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada prestasi dan nilai-nilai positif seperti yang disampaikan oleh pimpinan pada saat melakukan interaksi dalam sebuah rapat bersama karyawan sebagai berikut ;

**Table 1. Reward Power**  
*(Interaksi Pimpinan dan staff saat rapat)*

<i>Manager:</i>	<i>Mohon diperhatikan .....“Jadi begini bapak Ibu yang saya hormati, saya tau bahwa semua karyawan disini perlu ada kontribusi berupa pencapaian target terhadap perusahaan, oleh karena itu saya sebagai pimpinan saya harus berkewajiban menghargai kontribusi tersebut, kontribusi yang saya maksud adalah memberikan reward terhadap kalian agar Anda semua bisa termotivasi dan lebih giat lagi.”</i>  <i>Sebisa mungkin upayakan promosi melalui digital seperti facebook, Instagram karena sekarang sudah jaman digital ya.</i>
<i>Kepala Unit:</i>	<i>Hhmm....kita pasti sudah faham bahwa pencapaian target adalah tujuan kita Bersama karena berpotensi pada kesejahteraan, hhmmm... oleh karena itu saya</i>

	<i>sebagai kepala unit berupaya bulan ini bisa capai target penjualan ya, agar reward bisa di cairkan....ayo semangat!</i>
<i>Satff 1:</i>	<i>“Terima kasih banyak atas perhatiannya, hhhmmmm..... Saya berfikir itu perlu pak, karena kami juga butuh kesejahteraan dalam bekerja, dimana stimuli sangat dibutuhkan sebagai salah ransangan dalam motivasi bekerja”</i>  <i>Terkait promosi berbagai macam cara kami lakukan melalui digital flatform.</i>
<i>Staff 2:</i>	<i>.....Hhmmm, Wahhhh. Tambah semangat nih.....ya lumayan buat kebutuhan..saya fikir motivasi bisa terbangun karena ada stimuli atau ransangan entah itu apresiasi berupa hadiah atau bonus, ataupun penghargaan dalam bentuk pelatihan,,,dana mneurut hemat saya perusahaan semestinya memberikan itu. Untunglah pimpinan kita sangat memperhatikan kami dalam hal kesejahteraan.</i>

Dari data display diatas menunjukkan bahwa kekuasaan yang digunakan oleh pimpinan PT PNM cabang Samarinda masih cenderung menggunakan kekuasaan reward (Reward Power) dan menggunakan kekuasaan Legitimasi (Legitimate power). Kekuasaan legitimasi terjadi saat memimpin rapat, karena pimpinan tersebut bisa menunjukkan kekuasaan tersebut yang bisa mempengaruhi karyawan yang untuk mengikuti rapat berlangsung, artinya power leadership yang melekat pada diri pimpinan bisa mempengaruhi karyawan staff untuk mengikuti keinginan pimpinan saat memberikan instruksi untuk di perhatikan, Bahar, et.al.,(2022) menegaskan bahwa kekuasaan Legitimasi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain melakukan keinginan seorang pimpinan.

### **Kekuasaan Legitimasi (Legitimate Power)**

Kekuasaan legitimasi adalah kekuasaan yang didasarkan pada posisi atau peran formal individu dalam suatu organisasi atau struktur sosial. Ini adalah kekuasaan yang berasal dari memegang jabatan atau posisi otoritas tertentu, dan diakui dan diterima oleh orang lain karena norma, aturan, dan nilai-nilai organisasi atau masyarakat, Raven at.al., yang dikutip oleh Bakiner, O. (2015). Namun peranan kekuasaan Legitimasi tersebut dapat dijadikan sebagai alat untuk mengontrol perilaku karyawan baik kedisiplinan maupun kinerja kerja karyawan, seperti yang disampaikan oleh informan sebagai berikut;

**Table 2. Legitimate Power**  
*(Interaksi Pimpinan dan staff saat rapat)*

<i>Manager</i>	<i>.....Hhmmm saya sebagai manager, tetap mengambil keputusan terkait masalah kedisiplinan dan pencapaian target, karena masih ada team yang belum pernah capai target, konsekuensinya adalah kemungkinan adalah saya akan melakukan evaluasi kinerja.</i>
<i>Kepala Unit</i>	<i>Baik ...Tolong bapak ibu mohon diperhatikan semua program yang kita launching, jangan sampai ada yang terabaikan ya. Semua staff harus follow up ya.</i>



Staff 2	<i>Hhmm.....saya tetap berusaha Bu, dan menfollow up program yang sedang kami jalankan. Hhhmmm pimpinan mengambil keputusan masih batas wajar karena saya fikir ini tanggung jawab kami harus capai target.</i>
---------	---

Dari data diatas menunjukkan Pengaruh power Leadership khususnya pada kekuasaan legitimate pada PT. PNM Cabang Samarinda terhadap kinerja kerja karyawan sangatlah penting. Dalam struktur hierarki perusahaan, kekuasaan legitimate memberikan landasan bagi manajemen untuk memberikan arahan, mengatur tugas, dan mengambil keputusan yang memengaruhi jalannya operasional perusahaan. Pemimpin diberbagai tingkatan, mulai dari pimpinan cabang hingga manajer serta kepala unit, memiliki otoritas yang legitimasi untuk mengarahkan dan mengelola karyawan di bawah mereka. Kekuasaan ini memungkinkan penyebaran visi, tujuan, dan nilai perusahaan ke seluruh organisasi, membantu menjamin konsistensi dalam pelaksanaan strategi dan kebijakan perusahaan. Selain itu, kekuasaan legitimate juga dapat memfasilitasi komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan, memberikan arahan yang jelas tentang apa yang diharapkan dari karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, Wirtz, J., & Jerger, C. (2016). Namun, penting bagi manajemen untuk menggunakan kekuasaan legitimate mereka dengan bijaksana, memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang diambil sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan menghormati hak-hak serta kebutuhan karyawan. Dengan demikian, pengelolaan kekuasaan legitimate yang efektif di PT. PNM Cabang Samarinda dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja kerja karyawan dan keberhasilan keseluruhan perusahaan.

**Kekuasaan Rujukan (Referent Power)**

Kekuasaan referensi, salah satu dari lima basis kekuasaan sosial yang di gagas oleh French & Raven yang di kutif oleh Bahar et.al., (2022), berasal dari sifat pribadi, kesukaan, dan karisma seorang pemimpin, yang menginspirasi kekaguman, rasa hormat, dan kesetiaan dari orang lain. Pemimpin yang memiliki kekuatan rujukan dapat membina hubungan yang kuat dan positif dengan karyawan, memotivasi mereka melalui kekaguman dan hubungan pribadi daripada paksaan atau otoritas formal. Ini dapat mengarah pada tingkat keterlibatan dan komitmen yang lebih tinggi.

**Table 3. Referent Power**  
*(Interaksi Pimpinan dan staff saat rapat)*

Manager	<i>Selamat pagi semuanya,  Bagaimana kabarnya bapak ibu, tetap semangat ya. Hari ini kita akan ngomong nyantai ya pak terkait kegiatan program yang telah selesai. Dan Saya sangat terkesan dengan dedikasi dan kerja keras kalian dalam menyelesaikan program tersebut. Kalian adalah contoh yang luar biasa bagi tim kita."</i>
Staff 1	<i>Pagi.  Hhmm... Saya merasa senang bu karena ibu selalu menunjukkan rasa empaty yang positif bagi kami sehingga tetap termotivasi mengejar target yang kami telah sepakati.</i>
Kepala Unit	<i>Ya saya rasa demikian,.....bahwa motivasi dan komitmen sangatlah penting dalam bekerja.</i>

	<i>Saya percaya bahwa dengan kerja sama dan komunikasi yang baik, kita dapat mencapai target yang telah ditetapkan bersama. Saya memandang kalian semua sebagai mitra dalam perjalanan ini. Dan yang terpenting saya sebagai pimpinan harus berfikir bagaimana kalian bisa survive dalam bekerja, terutama dalam kesejahteraan karyawan.</i>
<i>Staff 2</i>	<i>Pagi bu</i>  <i>Terima kasih bu atas supportnya dan kepercayaannya terhadap kami</i>  <i>Kami juga Senang sekali ibu selalu memberikan motivasi yang membuat kami semakin kuat menghadapi tantangan dilapangan.</i>

Dari data di atas menunjukkan bahwa Implementasi kekuasaan referent oleh pimpinan di PT PNM Cabang Samarinda memiliki berbagai manfaat yang signifikan. Melalui kekuasaan referent, pimpinan dapat membangun hubungan yang kuat dan positif dengan para karyawan. Dengan menjadi figur yang dihormati, dihargai, dan dijadikan contoh oleh karyawan, pimpinan dapat mempengaruhi budaya kerja yang positif dan kolaboratif di seluruh organisasi. Para karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka karena mereka terinspirasi oleh pimpinan mereka. Selain itu, kekuasaan referent membantu memperkuat ikatan antara pimpinan dan karyawan, meningkatkan kepercayaan dan komunikasi di antara mereka, Kumar, S., Jebarajakirthy, C., & Das, M. (2022). Ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan didengar. Akibatnya, karyawan mungkin lebih terbuka untuk berbagi ide, masukan, dan kekhawatiran mereka, yang dapat berkontribusi pada inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam operasi perusahaan.

Dengan demikian, implementasi kekuasaan referent oleh pimpinan di PT PNM Cabang Samarinda dapat membawa manfaat yang positif bagi budaya organisasi dan kinerja keseluruhan perusahaan. Pada penelitian terdahulu, Wolter, T. (2022), Menyarankan bahwa ketika menerapkan praktek kekuasaan Referent (Referen Power) gaya kepemimpinan partisipatif, visioner, dan afiliasi, harus mampu mengidentifikasi kebutuhan pemangku kepentingan, dan sebaiknya mengenali hambatan pengetahuan organisasi perusahaan. Ini berarti bahwa penelitian tersebut sejalan, keduanya menerapkan kekuasaan Referent (Referent Power) namun pada penelitian ini lebih jelas memberikan wawasan bahwa Referent Power dapat menciptakan lingkungan yang harmonis karena pimpinan lebih memberikan ruang untuk menerima ide masukan yang berkontribusi pada perusahaan PT. PNM Cabaang Samarinda.

### **Kekuasaan Ahli (Expert Power)**

Pemimpin yang memiliki kekuasaan ahli (Expert Power ) sering dipandang sangat kredibel dan dihormati karena pengetahuan mereka. Hal ini dapat menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan di antara karyawan dan pemangku kepentingan. Keahlian memungkinkan para pemimpin untuk membuat keputusan yang terinformasi dengan baik, yang dapat meningkatkan kualitas kinerja serta strategis dalam operational, Issac, A. C., et.al., (2023). Karyawan lebih cenderung memberikan keputusan yang dibuat oleh pimpinan serta mampu mengidentifikasi segala permasalahan yang dihadapi oleh karyawan terutama dalam kebutuhan customer, seperti yang disampaikan oleh informant berikut:

**Table 4. Expert Power**  
*(Interaksi Pimpinan dan staff saat rapat)*

Kepala Unit	.....hmmmm.....Saya telah mengidentifikasi beberapa area di departemen team kita yang dapat dioptimalkan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Berdasarkan pengalaman saya, langkah-langkah ini serta keahlian meyakinkan customer dan keratifitas yang saya miliki telah terbukti berhasil dalam meningkatkan performa kinerja kami.
Staff 1	.....uuuhhh.....Betul bu, unuk pemasaran selanjutnya dibutuhkan kreativitas seperti yang kami lakukan di team kami, misalnya harus mampu mengindenfikasi kebutuhan customer.
Staff 2	.....dan perlu adanya inovasi baru lagi misalnya desain brochure, pamphlet dan material promosi lainnya, agar pencapaian bisa maksimal.  Saya fikir ini efektif

Dari data diatas menunjukkan bahwa Penggunaan expert power oleh pimpinan di PT PNM Cabang Samarinda memberikan sejumlah manfaat yang signifikan bagi perusahaan. Dengan mengandalkan pengetahuan, pengalaman, dan keahlian mereka dalam bidang tertentu, pimpinan dapat memberikan arahan yang tepat dan membuat keputusan yang dapat dipercaya oleh karyawan dan rekan kerja. Hal ini menciptakan rasa kepercayaan dan keyakinan di antara tim, karena karyawan merasa yakin bahwa langkah-langkah yang diambil oleh pimpinan didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang industri, pasar, atau proses bisnis yang relevan. Selain itu, kehadiran pimpinan yang mempunyai keahlian khusus juga dapat menginspirasi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka sendiri dan mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang bidang pekerjaan mereka. Dengan memanfaatkan Expert power, pimpinan dapat memimpin tim menuju inovasi, efisiensi, dan keunggulan dalam menjalankan operasi perusahaan, Ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berkembang, di mana setiap individu merasa diakui dan didorong untuk berkontribusi secara maksimal, Lines, R. (2007).

Dengan demikian, penggunaan Expert power oleh pimpinan di PT PNM Cabang Samarinda dapat menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan. Pada penelitian sebelumnya oleh Sahadev, S. (2005), hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara dua basis kekuatan agen perubahan (jumlah kekuasaan ahli dan kekuatan Legitimasi) berhasil melakukan perubahan strategis dalam perusahaan, Namun pada penelitian ini berbeda karena bukan hanya melihat perubahan tersebut tetapi mengkaji lebih dalam bagaimana keterlibatan pimpinan dan bawahan saling bersinergi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing masing.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa jenis kekuasaan kepemimpinan di PT. PNM Cabang Samarinda yang diimplementasikan adalah sebagai berikut:

1. *Kekuasaan Reward (Reward Power)*,
2. *Kekuasaan Legitimasi (Legitimate Power)*,
3. *Kekuasaan Rujukan (Referent Power)*,
4. *Kekuasaan Rujukan (Referent Power)*

Jenis kekuasaan ini sangat penting dalam mendorong keberhasilan kinerja kerja karyawan dan menumbuhkan budaya kerja yang positif. Namun ada kekuasaan yang tidak ditemukan oleh peneliti yakni kekuasaan Corcive (Corcive Power) mereka berpendapat bahwa kekuasaan paksaan (Coercive Power) di Zaman Gen Z sudah tidak semestinya dilakukan oleh seorang pemimpin karena justru menimbulkan kesenjangan, demotivated ( tidak termotivasi) karena merasa tertekan. Pemimpin yang efektif di cabang ini memanfaatkan otoritas dan pengaruh mereka untuk menciptakan lingkungan di mana kolaborasi, inovasi, dan produktivitas berkembang. Mereka memahami pentingnya komunikasi yang jelas, transparansi, dan inklusivitas dalam interaksi mereka dengan anggota tim. Dengan memberikan contoh yang kuat dan membangun kepercayaan, para pemimpin ini mampu memotivasi tim mereka untuk mencapai tujuan bersama dan menavigasi tantangan secara efektif. Pimpinan di PT. PNM Cabang Samarinda juga mengutamakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan, baik untuk diri sendiri maupun timnya. Komitmen terhadap pertumbuhan ini memastikan bahwa perusahaan tetap gesit dan kompetitif dalam lanskap bisnis yang dinamis. Selain itu, penggunaan strategis kekuasaan kepemimpinan untuk mengenali dan menghargai kontribusi karyawan membantu dalam membangun

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.
- Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of political economy*, 105(1), 1-29.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2017). *The nature of leadership*. Sage publications.
- Archibald, M. M. (2016). Investigator triangulation: A collaborative strategy with potential for mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 10(3), 228-250.
- Azuka, E. B. (2009). Ethics of leadership and the integrity question among leaders. *IFE Psychologia: An Internasional Journal*, 17(1), 11-26.
- Bahar, O. P., & Setiawan, S. (2021). A Qualitative Study into Teacher Power Use in EFL Classrooms: The Impact for Learning Motivation. *Rigeo*, 11(8).
- Bakiner, O. (2015). *Truth commissions: Memory, power, and legitimacy*. University of Pennsylvania Press.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.

- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., ... & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of research in Nursing*, 25(8), 652-661.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1-19.
- Cresswell, J. E. (2017). A demographic approach to evaluating the impact of stressors on bumble bee colonies. *Ecological Entomology*, 42(2), 221-229.
- Csikszentmihalyi, M. (2015). Intrinsic rewards and emergent motivation. In *The hidden costs of reward* (pp. 205-216). Psychology Press.
- Fabricant, S. J., & Harpham, T. (1993). Assessing response reliability of health interview surveys using reinterviews. *Bulletin of the World Health Organization*, 71(3-4), 341.
- Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297.
- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). Leadership Styles And Employees' motivation: Perspective From An Emerging Economy. *The Journal Of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
- French, J. R. P., Jr. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright et al., *Studies in social power*. Ann Arbor: Institute for Social Research, 1959, pp. 150-167.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Gregory, D. J., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social*
- Hofmann, E., Hartl, B., Gangl, K., Hartner-Tiefenthaler, M., & Kirchler, E. (2017). Authorities' coercive and legitimate power: The impact on cognitions underlying cooperation. *Frontiers in Psychology*, 8, 5. *Entrepreneurship*, 39-66.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American psychologist*, 45(2), 179.
- Honore, J. (2009). Employee Motivation. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 14(1).
- Issac, A. C., Bednall, T. C., Baral, R., Magliocca, P., & Dhir, A. (2023). The effects of expert power and referent power on knowledge sharing and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 383-403.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40.
- Kressler, H. (2003). *Motivate and reward*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagencyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors'

- Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.
- Kurniawan, A., & Syakur, A. (2017). The correlation of emotional intelligence and spiritual of intelligence to effectiveness principals of leadership. *International Journal of Psychological and Brain Sciences*, 2(1), 1-9.
- Kumar, S., Jebarajakirthy, C., & Das, M. (2022). Building trust among channel members via power sources. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(9), 1802-1817.
- Lambersky, J. (2016). Understanding the human side of school leadership: Principals' impact on teachers' morale, self-efficacy, stress, and commitment. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 379-405.
- London, M., Bear, J. B., Cushenbery, L., & Sherman, G. D. (2019). Leader support for gender equity: Understanding prosocial goal orientation, leadership motivation, and power sharing. *Human Resource Management Review*, 29(3), 418-427.
- Lines, R. (2007). Using power to install strategy: The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management*, 7(2), 143-170.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *Internasional journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-9.
- Mehrad, A. (2020). Evaluation of academic staff job satisfaction at Malaysian universities in the context of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *Journal of Social Science Research*, 15(1), 157-166.
- Mugaa, L. G. (2019). *Reward System and Employee Performance in Large Commercial Banks in Nairobi County, Kenya* (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED).
- Munduate, L., & Medina, F. (2004). Power, authority, and leadership. *Encyclopedia of applied psychology*, 10, 91-99.
- Murray, T. H. (2020). The coercive power of drugs in sports. In *The Ethics of Sports Technologies and Human Enhancement* (pp. 21-27). Routledge.
- Njanja, L. W., Maina, R. N., Kibet, L. K., & Njagi, K. (2013). Effect of reward on employee performance: A case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya.
- Nyirenda, D., Sariola, S., Kingori, P., Squire, B., Bandawe, C., Parker, M., & Desmond, N. (2020). Structural coercion in the context of community engagement in global health research conducted in a low resource setting in Africa. *BMC medical ethics*, 21, 1-10.
- Oyedele, L. O. (2013). Analysis of architects' demotivating factors in design firms. *International Journal of Project Management*, 31(3), 342-354.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4.
- Petrick, J. (2017). *Total quality in managing human resources*. Routledge.

- Rohim, A., & Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance. *Journal of Management Development*, 38(7), 538-560.
- Sahadev, S. (2005). Exploring the role of expert power in channel management: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 487-494.
- Sapengga, S. E. (2016). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4(1), 645-650.